



TITLE:

GMの「戦略的再編計画」の展開過程―「日本的生産方式」とアメリカ自動車企業の合理化(1)―

AUTHOR(S):

平野, 健

CITATION:

平野, 健. GMの「戦略的再編計画」の展開過程―「日本的生産方式」とアメリカ自動車企業の合理化(1)―. 経済論叢 1992, 149(4-5-6): 160-182

ISSUE DATE:

1992-04

URL:

<https://doi.org/10.14989/44834>

RIGHT:

經濟論叢

第149卷 第4・5・6号

哀 辞

故 静田均名誉教授遺影および略歴

内発的发展と国民経済……………池 上 惇	1
国際的展望の中で見た日本のメーカーと サプライヤーとの関係……………浅 沼 萬 里	18
地方財政調整制度をめぐる代表的論者間の 論争とその現代的意義……………李 昌 均	59
多属性効用分析における部分情報下の スケール定数の決定……………朴 時 炫	82
総合商社の鉄鉱石商権と競争……………田 中 彰	107
住友金属工業の第2次合理化設備投資と 新しい生産体制の成立……………張 紹 喆	125
加工型畜産と飼料メーカーの展開……………村 上 良 一	145
GMの「戦略的再編計画」の展開過程……………平 野 健	160

追 憶 文

静田均先生を偲びて……………岡 田 賢 一	183
静田均先生の思い出……………高 橋 哲 雄	187

平成4年4・5・6月

京都大學經濟學會

GMの「戦略的再編計画」の展開過程

——「日本的生産方式」とアメリカ自動車企業の合理化(1)——

平 野 健

はじめに

アメリカ自動車企業は、日本自動車企業の海外進出の本格化に促されて、その産業体制の再編を推進している。そのひとつが、国際提携・合併の展開を軸とした国際分業体制の再編であり、もうひとつは、いわゆる「日本的生産方式」の導入を軸とした国内の生産体制の再編である。

「日本的生産方式」は、過剰な在庫や過剰な人員など、生産におけるムダな要素を徹底的に排除し、それによってコストの削減と利益の増大とをもたらすところに、その利点があると言われる¹⁾。日本企業の競争力の強さが、過剰な

1) 本稿での「日本的生産方式」という用語は、単に対象を指示する限りで使用されており、「日本的」と呼ぶことでこの生産方式の普遍性を否定する意図は含まれていない。またこの用語が指示する対象としては、主に自動車産業におけるその典型としてのトヨタ生産方式が念頭におかれている。

トヨタ生産方式については、以下のように理解している。

資本主義的生産におけるあらゆる新生産方法がそうであるように、トヨタ生産方式も相対的剰余価値生産であり、またあらゆる相対的剰余価値生産が労働の技術的諸過程および社会的諸編成すなわち労働過程そのものの変革を必要とするように、トヨタ生産方式も独自の労働過程の編成をもっている。それは、簡潔に述べれば次のように整理できる。労働手段の技術的体系としては、「かんばん」や「ボカヨケ機械」「汎用性をもった機械」といった独自の労働手段を含んだ機械体系の「多工程持ち」レイアウトという形での配置があり、労働の社会的編成としては、多能工のチーム編成がある。そして、この両者は「JIT生産—かんばん方式—生産の平準化—汎用性のある機械の使用による小ロット生産—段取り時間の削減」や「自動化」という機能を果たすように結合される。また、これらを実効あるものにするために「小集団による改善運動」がその基礎に据えられている。（大野耐一『トヨタ生産方式』1978年、門田安弘『トヨタシステム』1985年、小山陽一編『巨大企業体制と労働者——トヨタ生産方式の研究』1985年を参照）

この労働過程の編成原理となる規定的目的は、特殊的には次の2点である。第一は、費用の増大に結びつくばかりで市場における最終的な価値実現には結実しない生産、すなわち資本にとっての過剰な生産を極力排除することである。JIT生産による過剰な在庫の排除も「自動化」による不良品生産の排除（生産工程における品質管理）も、ともに価値実現に結実しない生産の

在庫や過剰な人員の排除をより徹底していることから発生しているとすれば、自動車産業の国際競争の激化は、アメリカ自動車企業に合理化を強制せずにはおかまいであろう²⁾。あるフォードの労働者は、1980年以降、フォードで進行している事態について次のように述べている。「会社はますます小さな工場で運営しようとしている。彼らは工場を閉鎖し、部品倉庫を統合した。そして残された工場で、彼らは、より少ない人員でより多くのものを生産する方法を見つけはじめている」³⁾。これこそ、アメリカ企業が「日本的生産方式」を導入す

排除という点では同一である。これを前提にした上で、第二に、労働生産性の上昇、労働密度の強化、必要人員の削減の追求である。

第二の目的は、それ自体としては相対的剰余価値生産一般の性格であり、トヨタ生産方式の「新しさ」、種差を示すものではない。第一の目的すなわち過剰な生産の排除こそ、トヨタ生産方式の形成と普及の出発点（歴史的な出発点）であると同時にトヨタ生産方式の種差を規定する契機である。過剰な生産の排除という目的は、これが労働過程の全体に徹底されるなら、過剰な設備や過剰な人員を排除し固定費の節約に結実するが、もし部分的にしか行われなければ、かえって製造コストを増加させることになる。例えば、先述した労働過程の編成はその全体が有機的関連を持っており、「JIT生産—かんばん方式—生産の平準化—汎用性のある機械の使用による小ロット生産—段取り時間の削減」といった連鎖は、これら諸項のいずれが欠けても製造コストの増大に結びつく。そしてこの連鎖は、最終的には労働の緊密化による「省人化」に結びつけられる。このように過剰な生産の排除は、それによって製造コストを増大させないためには、労働過程全体のより徹底した統括・管理と緊密な労働への労働者のより一層の動員を必要とする。「小集団による改善運動」は、こうした要求から生み出されたものであり、これが日本的な労使関係、すなわちこの生産方式が「日本的」と呼ばれる所以のひとつを生み出した。

さらに過剰な生産の排除は、これを首尾よく果たすために、労働過程の管理を最前工程である部品生産部門にまで徹底させることを要求する。というのも最初の在庫がここで形成されると同時に、ここでの不良の発生はすべての工程に影響するからである。過剰な生産の排除は、単に個別資本の内部における労働過程だけでなく、外注取引関係にある他資本の労働過程をもこの目的にそって管理することを要求するのであり、これが外注取引の「日本的」形態を生み出した。

なお過剰な生産の排除といえども、それが結果として市場での製品競争力として発揮される限り他資本の製品の駆逐による大量販売—大量生産が目指されるのであり、それゆえこの生産方式を「多品種少量生産」とするのは誤りである。

- 2) 相対的剰余価値生産の新方法は、まずは個別の資本によって生み出され、競争を通じて産業全体へと普及する。今日のアメリカ自動車企業にも、他の要因の作用を捨象すれば、「日本的生産方式」の導入を強制する競争の作用が働いていることは間違いない。自動車産業における「日本的生産方式」を注1)で述べたように理解するなら、アメリカ自動車企業による「日本的生産方式」の導入は、過剰な生産の排除のために過剰な設備・人員を削減する合理化を、少なくとももいったんは通過することなしには進まないであろう。しかしながら、競争においては内在的な諸法則は外見上さかさまに現象する。すなわち「日本的生産方式」の導入が合理化を必要としているということが、現実の過程としては、競争によって合理化を強制されたか否かが、「日本的生産方式」の導入の成否を規定するという形で現れる。

3) R. Feldman and M. Betzold ed., *End of the Line: Autoworkers and the American*

るうえで不可避免的にたどらねばならない過程であり、合理化はアメリカ企業の国内の生産体制再編の不可欠な一要素である。

本稿の課題は、日本企業の海外進出、とりわけその競争力を支えている「日本的生産方式」が、アメリカ自動車企業に合理化を不可避のものとして強制していることを、個別企業の経営政策の展開過程の具体的分析を通じて明らかにすることにある。本稿では、分析の対象をGM (General Motors Corp.) の経営政策においた。というのもGMは、アメリカ自動車産業が未曾有の経営危機を経験した1980年前後からではなく、アメリカ乗用車市場がその変動の中で最大に達した1986年から本格的な合理化を開始するという、独特な政策展開を見せているからであり、またこうした合理化の遅れにGMが1980年代を通じて競争力を後退させた主要な根拠のひとつがあると考えからである。また本稿では、GMの経営政策の検討を通じて、日本企業の海外進出がアメリカ企業にもたらした合理化への圧力が、アメリカ自動車企業相互の競争関係を媒介にしながら各企業に波及していることも明らかにする。

I 日本小型車のアメリカ乗用車市場への進出と合理化圧力

(1) 日本小型車のアメリカ乗用車市場への進出の本格化

中型車市場・大型車市場を中心に強固な独占体制が築かれていたアメリカ乗用車市場への日本車の参入は、小型車市場、とりわけサブコンパクトカー市場から開始する。

アメリカ乗用車市場における小型車市場は、第一次石油ショックによって1973年の42.9%から1975年の52.7%に急増し、その後、石油価格の安定から若干減少するが、1979年の第二次石油ショックによって再び急増し、1980年には63.9%に達する⁴⁾。小型車需要の増大は、日本車やヨーロッパ車に市場参入の

⁴⁾ *Dream*, 1988, p. 167 なおここで「ますます小さな工場」と言っているのは、過剰な設備の廃棄を意味しており、小規模生産を意味するものではない。

4) U. S. Department of Commerce, *U. S. Industrial Outlook* の1981年版に拠る。

余地を与えた。特に日本車は、1975年には輸入車の過半を占め、第二次石油ショック以後の小型車市場の急拡大期には、低価格と高品質・高性能を武器にアメリカ市場への大量輸出を果たして、1978年12.4%だったシェアを1982年には21.2%にまで高めた。この時、日本からの輸入車の約95%が小型車であり、その内の約65%がサブコンパクトカーであった⁵⁾。

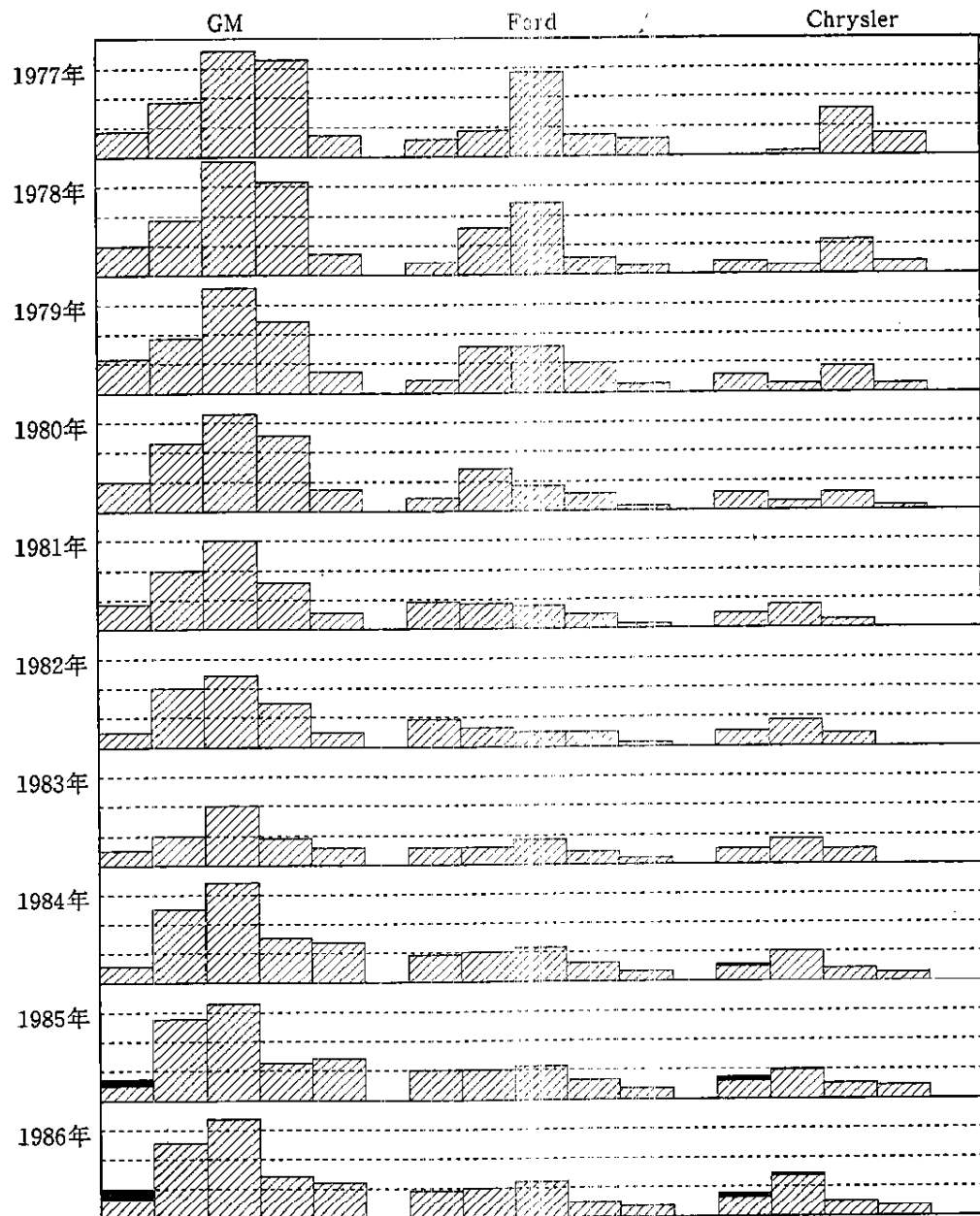
小型車市場における日本輸入車の増大は、さらに市場の変動によってその圧力が相乗されて、アメリカ自動車企業を経営危機に追い込むことになる。アメリカ乗用車市場は、販売台数にして800万台前後から1100万台前後までの間を数年サイクルで伸縮する変動の激しい市場である。1970年代後半以降について見ると、それまで拡大基調にあった乗用車市場は、1978年に頂点の1131万台に達し、その後1982年の798万台まで収縮の過程に入る。しかし、この同じ時期に小型車市場の急拡大が生じたため、残る中型車・大型車・高級車市場はより大きく圧縮させられることになる。実際、中型車、大型車、高級車市場は、1978年には全市場の51.3%であったのに対し1982年には36.5%へと圧縮し、その販売台数は半減する。これまで小型車重視の政策を取ってきたとはいえ、いまだ中型車・大型車中心の製品構成になっていたアメリカ企業3社にとって、これは大きな打撃となった。GMは、1980年に1920年以来60年ぶりに、フォード (Ford Motor Co.) は、1980年から1982年の3年間赤字を計上し、クライスラー (Chrysler Corp.) にいたっては、1978年から1982年の5年間の赤字決算となって倒産の危機に直面し、政府からの融資保証を得てようやく経営再建を果たすことができた。

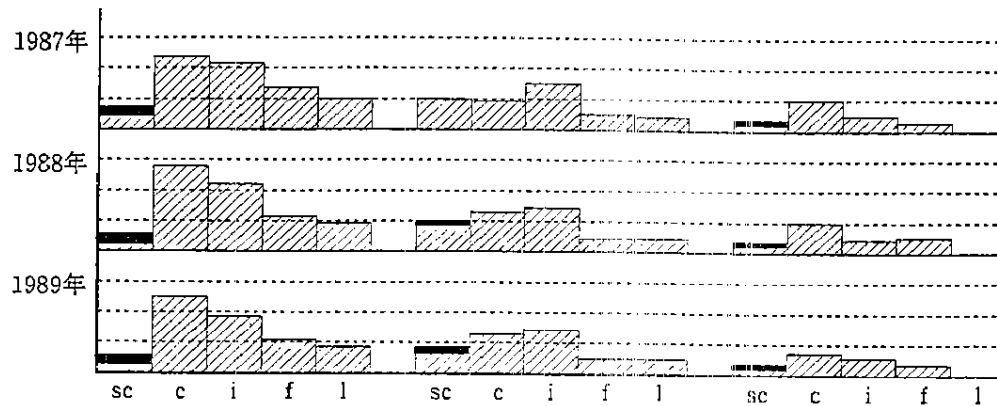
(2) GM, フォード, クライスラー間の競争関係

ところで、1980年を前後して発生したアメリカ自動車企業の経営危機には、GMと他の2社との間に、赤字決算の年数の差にとどまらない大きな格差が存

5) 以下、本稿での乗用車の販売台数、シェア等の数値は、*Ward's Automobile Yearbook* 各年度版、日本自動車工業会『主要自動車統計』各年度版、日産自動車株式会社編『自動車産業ハンドブック1990年度版』に拠る。

第1図 アメリカ乗用車市場における3社のセグメント別販売台数(1977~1989年)





(注) ① scはサブコンパクト以下、cはコンパクト、iはインターミディエイト、fはフルサイズ、lはラグジュアリのセグメントを指している。セグメントはWard'sの1984年の分類を基準にして調整した。

② 目盛りは50万台ごと。

③ □は国内産、■はキャプティブ輸入を示している。

(資料) 販売台数は、Ward's Automobile Yearbookに依拠して作成した。

在している。例えば、GMは、1980年に7億6200万ドルの純損失を計上するが、その内訳を見てみると、実は合衆国における損失はそのわずか9%、7190万ドルにすぎない⁶⁾。これに対しフォードは、1980年から1982年の3年間に於いてそれぞれ15億4300万ドル、10億6000万ドル、6億5800万ドルの純損失を計上するが、合衆国での損失がその131%、113%、170%にも達しており、ヨーロッパの事業による黒字でこれを補う関係になっている⁷⁾。

ここには、アメリカ乗用車市場におけるGM、フォード、クライスラー間の、以下のような競争関係が反映されている。

既に述べたように、中型車、大型車の比重が高いところにアメリカ乗用車市場の特徴があり、自動車企業も中型車を中心とする製品構成をとってきた。第1図から、1977年当時、いずれの企業もインターミディエイトカーを最大の販

6) General Motors Corp., *Annual Report 1980*, より。

7) Ford Motor Co., *Annual Report 1982*, より。

売台数としていることがわかる。ところがその後、1982年までの市場全体の収縮、小型車への需要の集中という過程の中で3社間に製品構成上の格差が生じてくる。GMは、市場全体の収縮をうけて全体として販売台数が低下してはいるが、依然としてインターミディエイトカーが最大となっているのに対し、フォード、クライスラーは、インターミディエイトカーが急速に圧縮し、結果としてサブコンパクトカーないしはコンパクトカーの販売台数が最大となっている。これは、GMが、ますます収縮しつつある中型車・大型車・高級車市場からフォード、クライスラーを大幅に駆逐し、これらの市場を1社で独占したことを示している。

周知の通り小型車、中型車、大型車では1台当たりの利益に大きな格差がある⁸⁾。日本小型車の輸入増大は、市場の変動ともあいまって、1980年前後にアメリカ企業を経営危機に追い込むのであるが、その中でひとりGMは、まだ日本車が本格的に進出していないこれら高利益の市場を、フォード、クライスラーを大幅に駆逐して確保しえたおかげで、その危機を軽微なものに抑えることができたのである。

(3) 合理化の進展状況

GMとフォード、クライスラーとの間に見られる、経営危機のこうした格差は、1980年前後およびその後の合理化過程にも影響を与えている。

第1表には、経営危機の発生した1981年から1983年前半までの無期限レイオフ者数が記されている。ここで見るかぎり全体の過半数はGMによるレイオフであり、GMは多大な合理化を推進しているように見える。しかしよく見ると、フォード、クライスラーの無期限レイオフ者数は、1982年以降安定しているのに対し、GMの場合、季節的変動が激しいことがわかる。ここから、GMの無

8) 外部に漏れたGMの社内メモによると、1台当たり利益は、サブコンパクトカーが平均700ドル、コンパクトカーは平均1000ドル、インターミディエイトは平均1500ドル、フルサイズは平均2200ドルであったという。手柴正気「無視できぬ小型車開発能力」『エコノミスト』1980年7月1日号、36頁より。

第1表 無期限レイオフ数の動向

	全 体	G M	フォード	クライスラー
1981. 2.	19万7750人	8万9000人	5万4500人	4万9700人
6.15	15万9325人	7万人	4万2850人	4万1900人
12.18	21万1625人	11万2000人	5万 275人	4万5000人
1982. 1.25	22万9380人	12万6000人	5万2930人	4万5600人
3.25	25万2100人	n. a.	n. a.	n. a.
4.15	24万9961人	n. a.	n. a.	n. a.
6.14	23万1070人	n. a.	n. a.	n. a.
8.30	21万6797人	12万8000人	4万3747人	4万 600人
9.20	22万 395人	13万2000人	4万3745人	4万1000人
10.20	23万7200人	14万5000人	4万6700人	4万1900人
11.13	25万2050人	15万7000人	4万8800人	4万2300人
11.21	26万5969人	n. a.	n. a.	n. a.
1983. 1.17	26万9150人	17万2000人	4万9400人	4万3400人
2.26	25万5430人	16万人	4万8700人	4万 200人
3.24	23万9250人	14万7000人	4万7800人	3万9100人
5.16	21万7650人	n. a.	n. a.	n. a.

(資料) 井上昭一『米自動車工業誌1980～1984』関西大学経済・政治研究所「調査と資料」第56号より作成。

期限レイオフが必ずしも長期的計画に沿ったものではなく、場当たり的なものであることがうかがえる。次に第2表を見てみよう。そこには資料上の制約か世界全体の従業員数しか見られないが、GMの従業員数は、1978年から1982年にかけて大幅に減少するが、その後再び大きく増加していることがわかる。一方、フォードの従業員数は1987年まで安定的に減少している。ここにもフォードの人員削減が計画性に対して、GMの雇用政策は市場の変動にまかせたものとなっていることがうかがえる。また設備投資額の推移においても同様である。GMの設備投資額は、その規模の大きさの点でも、変動の激しさの点でもフォードと全く異なった様相を示している。

ここに表されていることは、フォードにおいては、生産能力の慎重な抑制が長期的な課題として認識されているのに対し、GMにはそうした合理化への圧

第2表 GMとフォードの設備投資額、従業員数の比較

(百万ドル, 千人)

	G		M		フ ォ ー ド	
	不動産, 工場, 設備への投資額	世界の従業員数 (千人)	米 国 の 従 業 員 数		不動産, 工場, 設備への投資額	世界の従業員数 (千人)
			サラリー	時 間 給		
1977	1,870.9	797	n. a.	n. a.	1,089.6	485
1978	2,737.8	839	n. a.	n. a.	1,571.5	512
1979	3,371.8	853	n. a.	n. a.	2,152.3	500
1980	5,160.5	746	n. a.	n. a.	1,583.8	433
1981	6,568.5	741	n. a.	n. a.	1,125.7	411
1982	3,619.8	657	n. a.	n. a.	1,605.8	385
1983	1,932.2	691	n. a.	n. a.	1,358.6	386
1984	3,610.1	748	n. a.	n. a.	2,331.5	390
1985	8,068.3	811	127.1	441.8	2,385.4	369
1986	8,159.5	868	122.2	417.3	2,178.7	382
1987	4,804.4	813	106.5	366.0	2,414.7	352
1988	3,432.1	766	99.9	343.6	3,148.0	359
1989	4,577.3	775	100.7	328.5	4,412.4	367
1990	4,432.5	761	99.9	265.2	4,701.7	370

(資料) General Motors Corp., *Annual Report* 各年度, Ford Motor Co., *Annual Report* 各年度版より作成。

力を深刻なものとしては受けとっていないということである。実際、フォードは1980年には16あった合衆国内の乗用車組立工場を1985年までに半分の8工場にまで減らしているのに対し⁹⁾、GMは1981年から1987年までの間に実に8もの工場を新設している¹⁰⁾。GMが、合理化への圧力を本格的には受けておらず、むしろ積極的な拡張投資への余地を残していることは、GMの経営政策の具体的内容にも反映されることになる。

II GMの生産体制の再編過程

(1) 輸入車の撃退をめざしたGMの小型車政策

9) FOURIN『1988 北米自動車産業』1988年, 223頁。

10) General Motors Corp., *Annual Report* 1987, より。

GMは、日本車の本格的進出に対応するために、1980年代を通じてさまざまな政策を展開する。1988年のアニュアル・レポートではこれを「戦略的再編計画 (Strategic Redirection Program)」と呼び、1979年から開始されたものとしている。しかしながら、この「戦略的再編計画」は、必ずしも終始一貫したものとして展開されてきたわけではない。1980年代の初頭には、競争力ある小型車を開発・生産して輸入車を撃退する、という点に重点をおいた政策が展開される。この時期の政策を、本稿では初期の「戦略的再編計画」と呼ぶことにする。

GMは、1971年に初のサブコンパクトカーを生産して以来、小型車重視を既定の政策としてきた。その帰結として採用されたのが、1975年から始まる、いわゆるワールド・カー政策である。このワールド・カー政策は、フォードが1980年に投入したワールド・カー、エスコートとリンクスがサブコンパクトカー市場で成功したことから、1980年以降、いっそう強化されることになる。1981年に投入されたワールドカー、Jカーは、別名「輸入撃退車 (Import Fightr)」と呼ばれ、西ドイツの子会社アダム・オペル (Adam Opel A. G.)、日本のいすゞ (いすゞ自動車株式会社) と提携して開発し、世界7カ国で生産し、部品の相互補完と地域に応じた販売を行うものとなっていた。さらに、Jカーの次に予定されていたSカーでは、西ドイツ、オーストリア、フランスで部品を生産し、スペインで最終組立てを行うという国際的分業体制が計画されていた¹¹⁾。

GMは、このようなワールド・カー政策に沿って、ヨーロッパを手はじめに国際的な生産設備の拡張を展開する。1980年には、オーストリア、スペイン、北アイルランドなどに5つの部品生産工場を総額24億ドルを投じて建設した。1982年には、オーストラリアにJカー向けのエンジン製造工場を建設して生産を開始し、スペインのサラゴサにSカー専用の組立工場を新設している。第2

11) GMのワールド・カー政策については、国際産業情報研究所『アメリカ自動車産業の実態』1984年、85-92頁を参照。

表に見られるように、GMは、1979年から1982年にかけて、市場の収縮期にしては異常に多額の設備投資を行っているが、その約3割がヨーロッパをはじめとする海外への投資に振り向けられていた¹²⁾。また海外子会社の設備拡張のほかにも、1980年に、すでに1971年から資本提携の関係にあるいすゞと、Jカーを月産7000台規模で生産するという内容での生産提携も行っている。

輸入車撃退の政策として採られた第二の政策は、産業用ロボットの導入による合衆国での生産工程の自動化である。当時、日本車の競争力は賃金コストの格差によるものであると考えられていたことから、GMは、生産工程の自動化を進めることで日本車に対抗しようとした。1981年4月、GMは生産工程への産業用ロボットの導入を表明し、翌1982年には日立製作所とロボット導入を軸とする自動車組立工場のFA (Factory Automation) 化についての共同研究・開発に着手する。さらにアメリカ製造業全体におけるロボット導入の本格化を予測して、富士通ファナックと合併で合衆国随一の産業用ロボット会社GMファナック・ロボティクス (G. M. Fanuc Robotics Corp.) を設立した。

この他に、この時期のGMの政策として、不採算部門の統廃合をあげることができる。そこには、1979年の冷蔵庫事業売却、1980年のTEREX 大型ブルドーザー事業の売却、1981年のトラック・バス事業の単一グループへの統合などがある¹³⁾。

このように初期の「戦略的再編計画」は、この時期、日本車の進出が小型車市場を中心としていたことから、日本小型車を撃退しうる競争力をもった小型車をいかに開発・生産するかに重点がおかれており、そのために不採算部門の統廃合などと同時に、第1表に見られるように合衆国やヨーロッパなどへの設備投資を旺盛に行っていた。

12) General Motors Corp., *Annual Report* 各年版版より。

13) 以上、GMの当時の海外への設備投資、国際提携、生産工程へのロボットの導入、不採算部門の統廃合などの政策展開については、General Motors Corp., *Annual Report 1980, 1988*, 井上昭一『米自動車工業誌1980～1984』関西大学経済・政治研究所『調査と資料』第56号をもとに整理した。

(2) 小型車政策の転換＝複線化

1980年代初頭に展開された、日本車の輸入撃退をめざしたGMの小型車政策は、まもなく転換を余儀なくされることになる。

Jカーを市場に投入した1981年、GMは次期戦略小型車であるSカーの生産に向けて、自社の製造コストと日本のいすゞのそれとを比較する調査を行った。その結果、GMがSカーを生産したばあいのコストは5731ドル、対応するいすゞのモデルのコストはわずか2857ドルで、2874ドルもの格差があることが判明した。この数値は、GMがサブコンパクトカーの生産で競争の土俵にさえ上がっていないことを意味している¹⁴⁾。GMは、この調査をきっかけに、輸入車撃退を目的とした小型車の自社開発・生産を、さしあたりは放棄することになる。

それに代わるものとしてGMは、国際提携・国際合併を通じて完成車を調達し、それをGMブランドで売るという、OEM調達の政策を採用する。当初ワールド・カーとして計画されていたSカーは、全面的に西ドイツのアダム・オベルに依存し、いすゞに対してはRカーを開発・供給させる計画を1982年に開始した。また完成車の供給元を増やすため、1982年9月、鈴木（鈴木自動車工業株式会社）とも資本提携を結び、ミニコンパクトカーを調達する計画をたてた。これら日本からの完成車の調達は、1984年にいすゞ・スペクトラム、鈴木・スプリントとして開始される。

1983になると、フォード社との提携交渉決裂が明らかになったトヨタ（トヨタ自動車株式会社）と交渉を開始し、合併企業 NUMMI（New United Motors Mfg. Inc.）を設立して、同社よりサブコンパクトカー・ノバを調達することで合意を結んだ。同車は、1984年から生産が開始される。これはGMにとって、強力なサブコンパクトカーを国内で調達するだけでなく、いわゆる「トヨタ・システム」を実地で習得する場にもなった。

14) Maryann Keller, *Rude Awakening: The Rise, Fall, and Struggle for Recovery of General Motors*, 1989. p. 83. 鈴木主税訳『GM帝国の崩壊』1990年108頁。なお Albert Lee, *Call Me Roger*, 1988, p. 97. 風間禎三郎訳『GMの決断』1989年151頁では、コスト格差は1台当り2000ドルとされている。

また1984年には、資本提携のある韓国の大宇（大宇自動車株式会社）とサブコンパクトカー・レマンズの調達で合意し、1987年から調達を開始する。こうして日本車を中心とする輸入小型車を撃退する路線は放棄され、むしろ日本、韓国からサブコンパクトカー以下の完成車をOEM調達する政策が展開されていくことになる¹⁵⁾。

こうした小型車のOEM調達とならんで、GMは、競争力のある小型車の自社開発・生産については、長期的に進める構想を持つ。1983年に発表された「サターン計画（Saturn Project）」である。これは、独立採算の完全子会社を設立、「ノー・イヤー」計画と呼ばれるように期限を設定せずに、競争力ある合衆国産小型車の開発・生産を目指すものであり、他企業からのOEM調達と対をなすものである。GMは、この計画にそって、1985年に50億ドルを投じてサターン社（Saturn Corp.）を設立した。そこでは、このプロジェクトにGM役員34人にUAW組合員65人が参加する「チーム制」がとられ、NUMMIで得た「日本的生産方式」のノウハウを活用することが決められている¹⁶⁾。

以上、GMの小型車政策は、1981年から1983年を転換期として、ワールド・カーを軸とした輸入小型車の撃退の路線から、一方では小型車をOEM調達する政策へ、他方では競争力ある合衆国産小型車を長期的に開発・生産する「サターン計画」へと分化していった、と言える。本稿では、この転換＝複線化以後の諸政策を、初期のものと区別する意味で、中期の「戦略的再編計画」と呼ぶことにする。

(3) 「日本的生産方式」の諸要素の導入

小型車政策の転換＝複線化は、既存の生産体制では競争力ある小型車は生産できないという認識をきっかけに生じたものである。そこから、中期「戦略的再編計画」では、単に小型車政策にとどまらず、GM全体の生産体制を革新す

15) 以上、井上昭一、前掲書、『アメリカ自動工業誌1985～1987』関西大学経済・政治研究所『調査と資料』第73号を参照。

16) General Motors Corp., *Annual Report 1984, 1985*. より。

るための政策が展開されることになる。その要をなすのが、いわゆる「日本的生産方式」の導入である。GMは、すでに1981年から生産工程へのロボットの導入によるFA化を開始しており、生産体制の革新は、実際にはこのFA化に「日本的生産方式」の諸要素を結合していく形で展開される。以下、GMの生産体制の革新の展開過程を概括しておこう¹⁷⁾。

第一は、ロボットの導入によるFA化の推進である。GMは、既に述べたように、1981年以降、ロボット導入の準備を整えてきたが、その後、工場の建て替え・設備近代化にあわせてロボットの導入を進め、1984年にはロボットを導入した組立工場を相次いで完成させた。さらに1985年には、GMの主力部品事業部であるサギノウ事業部の生産工程を改善する計画を発表した。これは「サギノウ未来工場計画」と呼ばれ、ロボット、NC工作機械、コンピュータ制御生産ラインなどによって、多品種生産を効率化し部品部門での収益を高めることを狙いとしている。これは1980年代後半のGMの代表的なプロジェクトの一つとなる。

第二は、部品調達における「かんばん方式」、JIT (Just-In-Time) 方式の導入である。GMは、1983年、アメリカ自動車企業としては初めて、ミシガン州フリント市のビュイック工場に「かんばん方式」を導入する計画を発表した。この計画は「ビュイック・シティ構想」と呼ばれ、部品工場と組立工場との連携を密にして在庫コストの大幅削減をめざすものである。1984年には、翌1985年からの稼働をめざして、組立工場の近辺に部品工場を配置した形での工場建設が進められる。また、こうした工場建設と並行してGMのBOCグループ¹⁸⁾は、1985年5月に部品・素材サプライヤーの取引企業数を削減する方針を打ち

17) 以下、GMの生産システムの革新の過程は、General Motors Corp., *Annual Report* 各年度版、井上昭一『米自動車工業誌1980～1984』、『アメリカ自動車工業誌1985～1987』をもとに整理した。

18) 1984年、GMは、5つの自動車組立事業部を小型車生産を担うCPCグループと中型車・大型車の生産を担うBOCグループの2つに統合した。しかし、両グループの分担関係は実際には機能しておらず、また1987年にはBOCグループのキャデラック事業部が、事実上、単独部門としての権限を獲得するなど、この組織改革は成功していない。

出した。さらに1986年には、「ビュイック・シティ構想」と同様の計画をテネシー州スプリングヒルのサターン工場に適用する、「サターン村計画」が発表された。

第三に、JIT方式の導入と並行して進められたものとして、LAN (Local Area Network, 企業内情報通信網) の構築がある。LANは、製品の販売情報と生産情報とを結合し、省力化による工場運営の最適制御を目的とするもので、1984年にサギノウ部品工場への導入計画からはじまった。それゆえこれは、先の工場自動化と部品調達におけるJIT方式の導入の結合として進められたものである。これに必要な高度技術を取得するため、1984年にはEDS (Electronic Data Systems Corp.) を買収し、1985年には合衆国の大手コンピュータ・メーカー、ハネウェル社と技術提携を結んだ。1986年には、LANの世界的な統一規格であるMAP対応の機器が導入された組立工場がスタートしている。

第四に、労働編成におけるチーム方式の導入がある。1986年、GMはペンナイス工場にチーム方式の導入を決定するが、翌1987年、UAWの抵抗を受け、チーム方式自体は導入されたものの、実際には品質と生産性を低下させる結果となった。労使関係の再編は、「日本的生産方式」の諸要素の中でもGMの最も遅れた分野のひとつである¹⁹⁾。

III 合理化圧力のGMへの波及

(1) 市場拡大期における利益率の低下

1981年から1983年を転換期として開始した中期の「戦略的再編計画」は、1986年まで続けられる。この中期の時期とほぼ重なるようにして、1983年から1986年までアメリカ乗用車市場は拡大を続ける。ところがこの市場の拡大期において、GMの利益率は低下の一途をたどることになる。

第3表からGMの自動車事業の売上高営業利益率の推移²⁰⁾を見ると、市場が

19) Maryann Keller, *op. cit.*, pp. 124-144, 前掲訳書167-195頁、『日経産業新聞』1988年1月30日付、井上昭一、前掲書など参照。

20) GMのアンニュアル・レポートでは、1985年までは営業利益の事業別内訳は不明であるが、売

第3表 GMの売上高、営業利益、販売台数（単位：百万ドル）

	自動車事業の売上高と全体に占めるその割合 a		営業利益 (全体) b	営業利益 (自動車事業) c	売上高営業利益率 b, c/a*	世界販売台数 (千台)
1978	58,985.5	94%	6,484.9	n. a.	11.0%	9,482
1979	62,006.6	94%	4,665.9	n. a.	7.5%	8,993
1980	53,173.0	92%	-1,185.7	n. a.	-2.2%	7,101
1981	58,348.6	93%	392.1	n. a.	0.7%	6,762
1982	56,676.8	94%	961.9	n. a.	1.7%	6,244
1983	71,904.7	96%	5,508.4	n. a.	7.7%	7,769
1984	80,499.3	96%	4,700.0	n. a.	5.8%	8,256
1985	92,516.8	96%	4,214.4	n. a.	4.6%	9,305
1986	90,740.2	88%	1,430.9	2,014.3	2.2%	8,576
1987	89,818.4	88%	2,569.4	3,379.9	3.8%	7,765
1988	97,437.5	88%	4,674.8	5,614.5	5.8%	8,108
1989	99,106.1	88%	4,786.2	5,131.1	5.2%	7,905
1990	96,905.7	87%	-3,410.0	-3,445.5	-3.6%	7,451

(注) * 1985年まではbを、1986年以降はcを使って計算。

(資料) General Motors Corp., *Annual Report* 各年度版より作成。

拡大を開始した1983年の7.7%を最高に、1986年の2.2%まで低下を続けている。しかも、1983年から1985年までは販売台数が増加しているにもかかわらず、そうなのである。一般に製造原価は固定費と変動費とからなっており、固定費に変動がなければ販売台数が多いほど利益率は高くなる傾向がある。GMは、革新的な生産体制の構築が本格化する1984年以降、設備投資の額を急激に増加してきた。第2表に見られる設備投資額の奔放とも言える膨大さは、フォードが1980年代初頭の経営危機以後、生産能力を抑制しつつ経営再建と競争力強化に努めてきたのときわめて対照的である。それゆえ、この時期の売上高営業利益率の低下は、中期の「戦略的再編計画」の莫大な設備投資が、固定費をこの時期の販売台数の増加では補えないほどに著しく増大させたことによるものであ

売上高の94~96%が自動車事業による売上であり、営業利益もまた同様であろうと思われる。1986年以降、売上高全体に占める自動車事業の割合は88%に低下するが、これを反映してから営業利益についても事業別内訳が示されるようになる。

第4表 セグメント別販売台数とシェアの動向 1982～1989年

	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
サブコンパクト以下								
G M	283,427 12.9	235,523 10.9	299,410 12.6	363,108 13.9	491,928 16.8	335,790 12.4	301,821 11.3	251,981 11.4
フ ォ ー ド	449,637 20.5	345,795 16.0	452,516 19.0	524,488 20.1	469,478 16.1	509,557 18.8	515,903 19.4	460,829 20.8
ク ラ イ ス ラ ー	259,101 11.8	267,433 12.4	314,659 13.2	342,176 13.1	397,007 13.6	234,140 8.6	207,431 7.8	79,500 3.6
日 本	1,007,684 45.8	1,015,711 47.1	999,022 42.0	1,153,679 44.1	1,188,831 40.7	1,230,979 45.4	1,237,067 46.4	1,116,638 50.3
欧 州	198,072 9.0	293,492 13.6	312,575 13.1	230,818 8.8	205,081 7.0	134,667 5.0	137,623 5.2	83,065 3.7
韓 国	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	168,882 5.8	263,610 9.7	264,282 9.9	148,563 6.7
合 計	2,197,921	2,157,954	2,378,182	2,614,269	2,921,207	2,708,743	2,664,127	2,217,996
コンパクト								
G M	992,654 42.9	1,003,836 39.4	1,281,872 41.9	1,421,499 41.7	1,274,740 35.1	1,227,038 37.7	1,393,975 38.8	1,252,456 36.3
フ ォ ー ド	300,945 13.0	344,024 13.5	486,021 15.9	536,426 15.7	518,592 14.3	455,098 14.0	625,707 17.4	608,956 17.7
ク ラ イ ス ラ ー	439,764 19.0	466,442 18.3	494,123 16.1	496,456 14.5	766,358 21.1	501,124 15.4	514,251 14.3	346,442 10.0
日 本	557,442 24.1	697,513 27.4	765,852 25.0	841,880 24.7	951,724 26.2	970,343 29.8	974,040 27.1	1,120,958 32.5
欧 州	23,737 1.0	35,824 1.4	34,952 1.1	115,895 3.4	119,528 3.3	97,675 3.0	84,345 2.3	83,742 2.4
韓 国	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	34,698 1.0
合 計	2,314,542	2,547,639	3,062,820	2,412,156	3,630,942	3,251,278	3,592,318	3,447,252
インターメディアエイト								
G M	1,235,985 67.9	1,544,766 61.7	1,645,260 61.8	1,650,244 60.2	1,631,646 57.9	1,056,039 46.8	1,090,457 49.3	935,152 43.4

フ	ォ	ー	ド	231,238	456,974	576,458	555,808	650,793	702,834	712,672	689,341
				12.7	18.3	21.7	20.3	23.1	31.2	32.2	32.0
ク	ラ	イ	ス	ラー	143,855	245,291	151,016	257,534	258,112	267,424	301,524
					7.9	9.8	5.7	9.4	9.2	11.9	14.0
日			本		91,659	115,984	102,675	99,051	112,755	93,269	109,429
					5.0	4.6	3.9	3.6	4.0	4.1	5.1
欧			州		116,459	139,034	184,765	180,313	163,292	136,637	118,291
					6.4	5.6	6.9	6.6	5.8	6.1	5.4
合			計		1,819,196	2,502,049	2,660,174	2,742,950	2,816,598	2,256,203	2,210,023
											2,152,663
フルサイズ											
G			M		725,772	940,955	743,593	618,216	700,360	599,777	526,127
					77.0	82.2	62.2	57.4	62.8	64.9	56.4
フ	ォ	ー	ド		216,564	203,413	312,847	297,536	257,225	234,516	219,660
					23.0	17.8	26.2	27.6	23.1	25.4	23.6
ク	ラ	イ	ス	ラー	0	0	139,572	161,556	158,204	90,500	186,674
					0.0	0.0	11.7	15.0	14.2	9.8	20.0
合			計		942,336	1,144,368	1,196,012	1,077,308	1,115,789	924,793	932,461
ラグジュアリ											
G			M		271,772	328,481	630,322	639,251	594,509	504,295	471,357
					49.8	50.9	62.9	57.6	51.6	47.4	45.9
フ	ォ	ー	ド		93,068	101,574	151,475	165,138	177,584	180,338	205,063
					17.1	15.7	15.1	14.9	15.4	17.0	20.0
ク	ラ	イ	ス	ラー	2,601	1,237	0	0	0	0	5,150
					0.5	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5
日			本		0	0	0	45,290	67,240	83,594	125,987
					0.0	0.0	0.0	4.1	5.8	7.9	12.3
欧			州		177,943	213,990	220,774	259,907	313,111	294,675	219,264
					32.6	33.2	22.0	23.4	27.2	27.7	21.4
合			計		545,384	645,282	1,002,571	1,109,586	1,152,444	1,062,902	1,026,821
総			計		7,819,379	8,997,292	10,299,759	10,956,269	11,636,980	10,203,919	9,777,193

GMの「戦略的再編計画」の展開過程

(373)

177

(注) セグメントは Ward's の1984年の分類を基準にして調整した。

(資料) 販売台数は、Ward's Automobile Yearbook に依拠して作成した。

と言える。この時期にGMの損益分岐点が30%も上昇したとする見解もある²¹⁾。

ここで第4表からGMのシェアと販売台数の動向を見てみると、この時期、GMの販売が相対的に伸び悩んでいることがわかる。インターミディエイト市場では1982年を、フルサイズ市場でも1983年を頂点にして、それ以後シェアを後退させており、販売台数でも、フルサイズ市場では1983年を、コンパクトカー市場、インターミディエイト市場、ラグジュアリ市場でも1985年を頂点として、その翌年には減少しはじめている。これはどのセグメントも全体としてまだ拡大している時期である。

GMの販売の伸び悩みの理由は、ひとつには、固定費の増大がGMの製品の価格競争力を奪ったことにある。円高の影響が現れはじめた1986年、GMは価格の引き上げを2度行い、シェアを回復する好機を逸したと関係者の非難を浴びている²²⁾。GMは、これまでも消費者金融の金利引き下げなどの販売促進政策を行ってきたが、それでも販売は生産に追いつかず過剰な在庫をかかえることになる。もうひとつは、競争相手の動向によるものである。この時期、日本企業は、アメリカ乗用車市場への進出を小型車の輸出という段階から現地生産化と高級車市場への参入という段階へと進めた。また、フォード、クライスラーも経営再建と競争力強化の努力によって中型車・大型車・高級車市場におけるシェアを拡大している。これらの過程は、1987年以降の市場の収縮期によりいっそう進展することになる。

GMは、かつて市場の収縮期に、高利益の得られる中型車・大型車・高級車市場からフォード、クライスラーを駆逐しうるほどの優位を占めていた。また、1983年から市場は拡大期に入り、GMの販売台数も実際に増加し始めている。したがって、初期から中期へと「戦略的再編計画」が転換される1981年から1983年の時期、莫大な投資計画を立案するほどに楽観的な展望を持っていたと

21) Albert Lee, *op. cit.*, p. 192, 前掲訳書248頁。

22) Albert Lee, *op. cit.*, p. 175, 前掲訳書259頁。

しても、さして不思議なことではない。しかし、日本企業の一層の前進とフォード、クライスラーの競争力の回復によって、その販売台数は、この莫大な設備投資を補うほどには増加せず、本来なら利益率の上昇が得られるべき市場の拡大期に利益率を低下させてしまうことになった。ことここに到って、ようやくGMは合理化の必要性を認識する。日本企業、フォード、クライスラーとの競争関係の変化を媒介にして、合理化の圧力がGMにまで波及したのである。

(2) GMの減量経営への転換

1986年、GMは減量経営をめざして合理化を開始する。本稿では、これ以後の諸政策を、後期の「戦略的再編計画」と呼ぶことにする。

GMは、それまでの5年間に6工場の新設と12工場の設備の改修と近代化を進めてきた²³⁾が、1986年11月、今後の4年間に11の自動車組立工場を閉鎖する計画を発表する。その狙いは、あまりに大きくなりすぎた固定費用を削減することであり、閉鎖される工場の多くは1980年代初頭にすでに閉鎖が検討されていたものであった²⁴⁾。翌1987年2月になると、より包括的な合理化計画として「コスト削減アクション計画 (Cost Reduction Action Plan)」が策定され、1990年までに、生産性に関連して約66億ドル、サラリー従業員の削減によって約20億ドル、工場閉鎖による節約が約5億ドルなど、合計約100億ドルが削減されることになった²⁵⁾。GMのアニュアル・レポートによれば、1987年には37億ドル、1988年には48億ドル、1989年には30億ドル以上の費用が削減されたとしており、その結果、売上高営業利益率も1986年の2.2%から、1987年、1988年、1989年の3.8%、5.8%、5.2%へと、販売台数の低下にもかかわらず上昇させている。

こうした政策転換は、設備投資額や従業員数の推移にも現れている。設備投資額は、1986年の81億5900万ドルから1988年の34億3200万ドル、1989年の45億

23) General Motors Corp., *Annual Report 1986*. より。

24) 『日本経済新聞』1986年11月7日夕刊1面より。

25) General Motors Corp., *Annual Report 1986*. より。

7919万ドルへと低下傾向を見せ、従業員数も1986年以降削減が続けられた。北アメリカではサラリー従業員が1985年の12万7100人から1990年の9万9900人に、時間給従業員が1985年の44万1800人から1990年の26万5200人に削減されている（以上、第2表参照）。

また、減量経営への転換は「戦略的再編計画」の諸政策の位置づけを変容させる。

まず小型車のOEM調達についてであるが、これは、1986年以後、提携・合弁の相手もその事業を行う地域も、拡大されることになる。1986年、日産（日産自動車株式会社）とオーストラリア子会社GMホールデン社とのあいだで、日産が小型車を開発・生産しGMがこれを販売する提携が結ばれ、さらに鈴木とカナダGMとのあいだで、カナダで小型車を生産する新会社を合弁で設立する合意が結ばれた。また1987年には、トヨタとオーストラリアで合弁持ち株会社を設立する合意が結ばれている²⁶⁾。こうした国際提携・国際合弁は、GMの生産力の抑制と両立しそれを補う関係にあるため、1986年以後の後期「戦略的再編」期においてますますその重要度を増している。

これにたいして、投資の抑制によって下方修正を受けたのが「サターン計画」と革新的な生産体制の構築の政策である。競争力ある小型車の長期的な自社開発の政策である「サターン計画」は、1985年のサターン社設立以後、1986年に投資額を35億ドルに下げたうえ、その投資を二段階にわけ、生産台数も当初の年産50万台を20～25万台へと縮小したり、当初のサブコンパクトカーの計画を1987年にはコンパクトカーに切り換えるなどの修正をほどこされた²⁷⁾。また革新的な生産体制の構築については、1986年に生産工程へのロボットの導入の大幅な縮小が断行され、産業用ロボットのキャンセルが相次いで、関連産業に大きなショックを与えている²⁸⁾。

26) 以上、井上昭一、前掲書より整理した。

27) 以上、FOURUN, 前掲書に拠る。なお、サターン車は1990年に発売が開始されるが、その時には低価格のサブコンパクトカーとして登場し、注目を集めた。『日本経済新聞』1990年10月8日朝刊9面より。

28) 井上昭一、前掲書より。

このような合理化にもかかわらず、GMは、1987年以降もシェアの後退に歯止めをかけることができず、1991年末には再び大規模な合理化計画を発表することになる²⁹⁾。

お わ り に

GMの「戦略的再編計画」は、二度の修正によって、初期、中期、後期の三期に区分される。GMが「日本的生産方式」の優位を認め、その諸要素を導入し始めるのは1981年から1983年を転換期として開始される中期の「戦略的再編計画」においてである。しかしながら、当時、まだ合理化の圧力を受けていなかったGMは、これを積極的な拡張投資を通じて実現しようとしており、その結果が膨大な固定費の増大であった。このことが、過剰な生産諸要素の排除を進める「日本的生産方式」と相いれないことは言うまでもない。この事実は、消極的な形であれ、アメリカ企業における「日本的生産方式」の導入が合理化を不可欠の要素としていることを示している。

また、合理化を積極的に推進したフォード、クライスラーは、その後、アメリカ市場でのシェアを拡大して経営再建を果たしており、これがGMの後期の「戦略的再編計画」での合理化を引き起こした。こうした経過は、合理化が、競争関係を媒介にしながらアメリカ自動車企業に波及していることを示している。

しかしながら、本稿での検討はGMの経営政策に限定されており、事態を一側面からとらえたものにすぎない。とりわけ、フォード、クライスラーのシェアの拡大と経営再建は、本稿では単に事実として与えられているにすぎず、このことと両社が早い時期から合理化を進めてきたこととの連関は、本稿の課題を越えたものとして残されている。わけでもフォードは、アメリカ自動車企業の中で「日本的生産方式」を導入に最も成功している企業として数えられてお

29) 『日本経済新聞』1991年12月19日夕刊1面より。

30) D. Roos, J. P. Womack and D. Jones, *The Machine that Changed the World*, 1990., 沢田博訳『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える。』1991年108頁。

り³⁰⁾、フォードにおける合理化が、同社の「日本的生産方式」の導入のあり方にどのような影響を及ぼしたのかは重要な検討課題となる。

本稿での検討を補完する意味でも、この課題を次稿で果たしたい。